

V.4. Gestion des délais de paiement



Vérificateur général
de la Ville de Montréal

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION.....	183
2.	PORTÉE DE LA MISSION.....	184
3.	CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION.....	185
3.1.	Délais de paiement des factures comportant des escomptes.....	187
3.2.	Délais de paiement des factures comportant la condition de paiement « immédiat ».....	204
3.3.	Objectifs et rapports de gestion.....	208
3.4.	Distribution des chèques à la suite de leur émission.....	211
3.5.	Perspectives d'amélioration des délais de paiement.....	213
4.	ANNEXES.....	220
4.1.	Sommaire des conditions de paiement (période du 1 ^{er} janvier au 23 novembre 2011).....	220
4.2.	Analyse des délais de paiement – factures sélectionnées.....	221

LISTE DES SIGLES

CSEM	Commission des services électriques de Montréal	SPVM	Service de police de la Ville de Montréal
SDF	saisie décentralisée des factures		

V.4. GESTION DES DÉLAIS DE PAIEMENT

1. INTRODUCTION

À la suite d'une réorganisation municipale, la Ville de Montréal (la Ville) adoptait, en août 2006, sa première politique d'approvisionnement dont l'un des principes sous-jacents était l'amélioration de l'efficacité économique. En septembre 2011, soit cinq ans plus tard, le comité exécutif a adopté une politique d'approvisionnement révisée ainsi qu'un nouveau modèle d'affaires de la fonction « approvisionnement » visant notamment à générer des économies.

La valeur des biens et des services acquis ainsi que des travaux exécutés par la Ville dépasse le milliard de dollars annuellement. À titre d'exemple, pour l'année 2011, le montant des achats effectués par la Ville a représenté une valeur de 1 884 807 786 \$¹.

Les achats que la Ville effectue, les services qu'elle requiert et les travaux qu'elle fait exécuter mènent à la conclusion d'un nombre considérable de transactions, d'ententes commerciales et de contrats avec différents fournisseurs, ce qui en fait un partenaire privilégié compte tenu de son pouvoir d'achat.

Selon les données extraites du système SIMON², il existait en octobre 2011 environ 41 700 fournisseurs actifs inscrits au fichier des fournisseurs. Si on élimine de ce nombre les fournisseurs internes et les employés, on obtient un total estimé de 31 422 fournisseurs externes. Année après année, les unités d'affaires émettent un nombre considérable de bons de commande auprès de ces fournisseurs en vue de recevoir des biens et services. Ainsi, pour l'année 2011, elles ont émis 143 646³ bons de commande. Ce nombre ne tient pas compte des autres transactions effectuées sans bon de commande, soit du fait de leur valeur ou encore du type de transaction. Que les achats aient été faits avec ou sans bon de commande, il n'en demeure pas moins qu'en

¹ Source : Statistiques d'achats par bons de commande reçues de la Direction de l'approvisionnement.

² Système intégré de gestion de la Ville de Montréal.

³ Source : Statistiques d'achats par bons de commande reçues de la Direction de l'approvisionnement.

moyenne plus de 30 000 factures ont été traitées mensuellement à la suite de la réception des biens et services.

Dans ce contexte, la Ville est non seulement en mesure de tirer profit de sa position dominante comme acheteur afin de réaliser des économies, mais elle pourrait également l'être au moment de payer ses fournisseurs. La gestion des délais de paiement s'inscrit dans une logique d'optimisation des ressources financières, car une gestion efficace des conditions de paiement peut contribuer à optimiser les sorties de trésorerie en permettant à la Ville de bénéficier, d'une part, des escomptes et d'éviter, d'autre part, de perdre de l'argent en assumant des pénalités de retard. De plus, le respect rigoureux des conditions de paiement permet non seulement de bénéficier d'un délai accordé par les fournisseurs, mais aussi de limiter le nombre de plaintes pouvant avoir un effet négatif sur l'image de la Ville comme client.

L'implication de plusieurs centres de responsabilité (dans les services centraux et les arrondissements) rend complexes les processus de traitement et de paiement des factures, avec pour corollaire le risque de retards pouvant engendrer la perte des escomptes sur achats accordés par les fournisseurs.

Dans un contexte où une nouvelle politique d'approvisionnement vient d'être approuvée et que le nouveau modèle d'affaires qui en découle prévoit notamment que la Ville doit réviser ses pratiques d'achats en biens et services pour bénéficier pleinement de son pouvoir d'achat pour réaliser des économies, nous croyons que le moment est opportun d'entreprendre une réflexion sur la gestion des délais de paiement afin de se mettre en position de force.

2. PORTÉE DE LA MISSION

Notre vérification avait pour objectif d'évaluer la mesure avec laquelle la gestion des délais de paiement permet à la Ville de réaliser des économies en matière d'escompte. À cette fin, nous avons examiné les délais entourant l'enregistrement, la vérification et le paiement des factures ainsi que les contrôles sur l'enregistrement des conditions de paiement. Nous avons également examiné l'existence d'objectifs et de rapports sur la

gestion, la distribution des chèques à la suite de leur émission ainsi que les stratégies mises en place pour bénéficier d'escomptes au moment des paiements.

Ces travaux amorcés à l'automne 2011 ont principalement porté sur les 11 premiers mois de l'exercice 2011. Bien que nos travaux de vérification aient été concentrés au Service des finances, nous nous sommes plus particulièrement intéressés à l'analyse des délais de paiement des factures pour lesquelles des conditions de paiement avec escompte étaient accordées. Aux fins de notre analyse, nous avons sélectionné des factures concernant des biens et services achetés par sept unités d'affaires :

- Service de sécurité incendie de Montréal;
- Service de l'eau;
- Direction des immeubles;
- Direction du matériel roulant et des ateliers;
- Arrondissement de Montréal-Nord;
- Arrondissement d'Anjou;
- Arrondissement de Verdun.

Nos travaux ont porté également sur des factures ayant la condition de paiement « immédiat ».

3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION

Les conditions de paiement résultent des conditions générales liant un fournisseur (vendeur) à son client (acheteur) dans le contexte du crédit interentreprises matérialisé sous la forme de délais de paiement. Les conditions de paiement peuvent être librement consenties à la discrétion du fournisseur, ou alors négociées par les cocontractants. Elles offrent ainsi une facilité de trésorerie par le délai de paiement consenti dont le respect permet de bénéficier d'escomptes ou d'éviter des pénalités de retard.

Dans le cas de la Ville, ses fournisseurs ont la possibilité de choisir les conditions de paiement qui leur conviennent au moment de leur inscription au fichier des fournisseurs puisqu'il s'agit d'un champ obligatoire à remplir. En effet, une liste contenant

41 conditions de paiement différentes a été intégrée au fil du temps au fichier des fournisseurs de l'application SIMON :

- 28 conditions de paiement avec escompte;
- 1 condition de paiement « immédiat »;
- 12 conditions de paiement sans escompte.

Sur une population totale de près de 367 143 factures payées au cours des 11 premiers mois de 2011, nous avons également recensé l'utilisation de ces 41 conditions de paiement différentes (voir l'annexe 4.1). L'examen de cette population démontre la répartition suivante des factures :

- 16 867 factures (4,6 %) comportant des conditions de paiement avec escompte;
- 127 714 factures (34,8 %) comportant la condition de paiement « immédiat »;
- 222 562 factures (60,6 %) comportant des conditions de paiement sans escompte.

De tels résultats révèlent que non seulement la proportion des factures avec escompte est peu élevée (4,6 %), mais que le paiement de celles-ci n'a pas permis de bénéficier systématiquement des escomptes accordés (voir l'annexe 4.1). En effet, le montant d'escompte pris, 52 806 \$, ne représente que 35 % du maximum d'escompte possible à prendre (151 947 \$). Ce dernier montant a été obtenu en appliquant les différents taux d'escompte sur le montant total des factures des fournisseurs ayant consenti des conditions de paiement avec escompte, soit 8 485 528 \$. Ces factures représentent moins de 1 % de la valeur des achats effectués en 2011.

De plus, ces résultats démontrent qu'une proportion non négligeable de factures payées, soit 34,8 % du total, ont été enregistrées avec la condition de paiement « immédiat ». À première vue, avec une telle condition de paiement, ces factures devraient être payées dès leur réception et sans contrepartie incitative.

Finalement, plus de la moitié des factures payées (60,6 %) ne comportent pas de conditions de paiement avec escompte et ne génèrent donc pas d'économies à cet égard.

Afin d'évaluer dans quelle mesure la Ville prend des moyens pour réaliser des économies en matière d'escompte, nous avons d'abord examiné la gestion des délais de paiement à partir des factures comportant des conditions de paiement avec escompte. Bien que ce groupe de factures représente une faible proportion de l'ensemble des achats, il n'en demeure pas moins qu'à la lumière des résultats présentés les processus en place n'ont pas permis à la Ville de bénéficier des escomptes accordés par les fournisseurs. Notre démarche de vérification permettra donc de faire ressortir les problèmes entourant une telle situation. Il va sans dire que ces problèmes sont susceptibles de s'appliquer également à la gestion des délais de paiement pour les factures ne comportant pas de conditions de paiement avec escompte. Par la suite, nous avons examiné plus particulièrement les factures enregistrées avec la condition de paiement « immédiat ». Nous avons également abordé l'existence d'objectifs et de rapports de gestion ainsi que les pratiques entourant la transmission des chèques aux bénéficiaires. De plus, nous nous sommes intéressés aux pistes d'amélioration possibles pour que la Ville puisse non seulement maximiser les escomptes auxquels elle a droit, mais également qu'elle puisse être en position de négocier des conditions de paiement avec escompte avec d'autres fournisseurs.

3.1. DÉLAIS DE PAIEMENT DES FACTURES COMPORTANT DES ESCOMPTES

3.1.A. Contexte et constatations

La gestion des délais de paiement vise à s'assurer que les fournisseurs sont payés au terme des délais qu'ils ont accordés et que les mesures appropriées pour bénéficier des escomptes consentis en faisant un paiement dans un délai plus court sont prises. À titre d'exemple, la condition de paiement « 2/10, net 30 » signifie que l'obtention d'un escompte de 2 % est assujettie au paiement de la facture dans un délai maximal de 10 jours à compter de la date de la facture. Si la facture est payée au-delà de ce délai, l'escompte est perdu.

Par définition, le délai de paiement correspond au nombre de jours entre la date de la facture produite par le fournisseur et la date du chèque. Considérant que le délai de paiement moyen pour l'ensemble des factures des 10 premiers mois de 2011 (toutes

conditions de paiement confondues) était de 42,7 jours⁴, nous avons comparé ce délai avec les délais moyens de paiement pour chacune des 28 conditions de paiement avec escompte. Les chiffres du tableau 1 démontrent que le délai moyen de paiement des factures bénéficiant de conditions de paiement avec escompte (36,6 jours) est inférieur au délai de paiement de l'ensemble des factures des 10 premiers mois (42,7 jours).

Par contre, pour la majorité des conditions de paiement (19/28 ou 68 %), les délais moyens sont largement dépassés par rapport aux délais maximaux accordés par les fournisseurs (p. ex. net 30 jours); dans un tel cas, il est impossible pour la Ville de bénéficier des escomptes. Par ailleurs, la Ville s'expose même à des pénalités. Pour 5 conditions de paiement sur les 28 (18 %), les délais moyens de paiement n'ont pas dépassé les délais maximaux accordés par les fournisseurs, mais ils ont cependant dépassé les délais pour se prévaloir de l'escompte (p. ex. 2 % pour un paiement à l'intérieur de 15 jours). Finalement, pour 4 conditions de paiement sur les 28 (16 %), le calcul des délais moyens ne nous a pas fourni l'évidence que les délais pour se prévaloir de l'escompte avaient été respectés.

⁴ Source : Rapport statistique sur les délais de paiement produit par la Division de la vérification et du paiement des factures du Service des finances.

**Tableau 1 – Délais moyens de paiement
pour les conditions de paiement avec escompte
(11 premiers mois de 2011)**

Index	Conditions de paiement avec escompte	Délai moyen (en jours)
T1	0,5 % 10 jours, net 30 jours	35,3
T2	1 % 10 jours, net 30 jours	34,6
T3	1 % le 10 du mois suivant, net le 20 du mois suivant	28,4
T4	1 % 15 jours, net 30 jours	35,5
T5	1 % le 15 du mois suivant, net 30 jours	42,0
T6	1 % 20 jours, net 30 jours	34,6
T7	1 % 30 jours, net 30 jours	40,4
T8	1 % le 15 du mois suivant	44,5
T9	1,25 % 10 jours, net 30 jours	41,8
T10	1,5 % 10 jours, net 30 jours	80,2
T11	10 % 30 jours, net 30 jours	47,1
T12	2 % 10 jours, 1 % 15 jours, net 30 jours	24,1
T13	2 % 10 jours, net 30 jours	42,5
T14	2 % 10 jours, net 90 jours	91,0
T15	2 % 15 jours, net 30 jours	37,1
T16	2 % 30 jours, net 31 jours	36,9
T17	2 % 30 jours, net 45 jours	34,8
T18	2 % 30 jours, net 60 jours	36,6
T19	2 % 5 jours, net 30 jours	26,0
T20	2 % le 10 du mois suivant, net 30 jours	36,6
T21	2 % le 15 du mois suivant	41,0
T22	2 % le 15 du mois suivant, net 30 jours	39,2
T23	2 % le 20 du mois suivant	36,2
T24	2,2 % 30 jours, net 30 jours	180,0
T25	3 % 15 jours, net 30 jours	20,5
T26	3 % à la réception, 2 % 10 jours, 1 % 15 jours, net 30 jours	47,2
T27	5 % 10 jours, net 30 jours	62,8
T28	7 % le 20 du mois suivant	81,0
Délai moyen total de paiement des conditions de paiement avec escompte		36,6

Afin d'aider à l'interprétation de ce portrait des délais moyens de paiement, nous avons voulu connaître la proportion des factures ayant permis de bénéficier d'un escompte comparativement à celles qui ne l'ont pas permis. Nos travaux de vérification nous ont permis de constater que, sur un total de 16 867 factures comportant des conditions de paiement avec escompte, 46 % des factures (7 812) ont effectivement été payées à

l'intérieur des délais d'escompte. À l'inverse, 54 % des factures (9 055) n'ont pas permis à la Ville de bénéficier d'escompte puisqu'elles n'ont pas été traitées dans les délais demandés pour pouvoir s'en prévaloir.

Compte tenu de ces résultats, nous avons entrepris d'examiner plus en détail les délais de paiement réels. Pour ce faire, nous avons d'abord passé en revue le processus de traitement des factures menant à leur paiement. Il convient de signaler que les encadrements administratifs ci-après régissent le processus de traitement des factures :

- Directive sur la séparation des tâches – Activités d'approvisionnement, de réception et de paiement, approuvée par le directeur général (encadrement administratif C-RF-SFIN-D-11-003 dont la date de la dernière mise à jour est le 7 décembre 2011);
- Procédure sur la réception des biens et services, approuvée par l'adjointe au directeur principal du Service des finances (encadrement administratif C-RF-SF-P-09-005, entré en vigueur en octobre 2009);
- Procédure sur la saisie décentralisée des factures (SDF), approuvée par le directeur de la Comptabilité et du contrôle financier du Service des finances (encadrement administratif C-RF-SFIN-P-11-002 dont la date de la dernière mise à jour est le 6 décembre 2011);
- Directive sur le traitement des factures et l'émission des chèques, projet d'encadrement administratif dont la date d'entrée en vigueur était prévue pour le 1^{er} janvier 2006.

À la lecture de ces encadrements et de la documentation accessible dans l'intranet du Service des finances, nous observons que le processus de traitement des factures est assez différent selon qu'il s'agit de factures avec ou sans bon de commande, ce qui est susceptible d'avoir une incidence sur le délai du paiement. Une fois les factures saisies dans l'application SIMON, qu'elles soient avec ou sans bon de commande, c'est le système qui calcule les délais. Cependant, dans tous les cas, c'est le Service des finances qui centralise l'ensemble des paiements.

Concernant les **factures avec bon de commande**, les unités d'affaires requérantes ont préalablement procédé à la saisie des bons de commande et des réceptions des biens

et services dans l'application SIMON. Le projet de directive sur le traitement des factures et l'émission des chèques prévoit que toute facture faisant référence à un bon de commande saisi dans l'application SIMON devra par la suite être transmise au Service des finances, selon les directives données par le requérant au moment de la commande. La Division de la vérification et du paiement des factures assure le traitement des factures selon ces étapes :

- Réception des factures;
- Distribution des factures aux différents agents de bureau en vue d'une saisie par lot;
- Saisie des factures dans SIMON (date, quantités, prix, etc.);
- Appariement des factures avec les bons de commande et les bons de réception préalablement saisis par l'unité d'affaires requérante;
- Validation des factures qui deviennent ainsi admissibles au paiement.

Le jumelage automatique du bon de commande, de la réception et de la facture est nécessaire pour permettre l'émission du chèque. Lorsqu'il y a des renseignements manquants, le système crée un blocage de la facture et aucun paiement n'est alors possible. Afin de résoudre ces blocages, une alerte signifiant l'existence et le motif du blocage est transmise à l'unité d'affaires requérante.

À titre d'exemple, les raisons qui suivent peuvent être la source d'un blocage :

- La quantité facturée est plus élevée que la quantité reçue;
- La quantité facturée dépasse la quantité commandée;
- Tous les éléments du bon de commande ont déjà été facturés.

Le déblocage de la facture est provoqué par le système lorsque l'unité d'affaires a corrigé l'écart à l'origine du blocage, rendant ainsi possible le paiement.

Pour ce qui est **des factures sans bon de commande**, elles concernent les types de paiement et les montants maximaux décrits dans le tableau 2.

Tableau 2 – Types de paiement et montant maximal des factures sans bon de commande

Types de paiement	Montant maximal
Fournisseurs externes : <ul style="list-style-type: none"> • Achat de biens et de services • Artistes • Correction de billets d'outillage • Dépenses électorales, allocations, frais de recherche • Réclamations en justice • Utilité publique : électricité, téléphonie, Gaz Métro, etc. 	1 000 \$ 5 000 \$ Aucun Aucun Aucun Aucun
Fournisseurs externes – Accès limité : <ul style="list-style-type: none"> • Artisans neige – Arrondissements ex-banlieues • Biodôme, Jardin botanique, Insectarium • Livres reçus dans les bibliothèques municipales 	25 000 \$ 10 000 \$ Aucun
Remboursements de dépenses : <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de fonction • Dépenses de voyage/déplacement • Petite caisse • Remboursement aux employés des frais encourus 	15 000 \$ 50 000 \$ 5 000 \$ 1 000 \$
Bénéficiaires externes : <ul style="list-style-type: none"> • Subventions ou contributions financières 	Aucun

Source : Procédure *Réception de biens et services* entrée en vigueur en octobre 2009.

Ces factures sont traitées par les unités d'affaires requérantes (arrondissements et services centraux) et leur traitement doit suivre la procédure des demandes de paiement selon ces étapes :

- Réception de la facture;
- Distribution de la facture auprès du requérant;
- Préparation du formulaire de demande de paiement;
- Rapprochement de la demande de paiement, de la facture et du bon de réception;
- Approbation par le gestionnaire responsable;
- Vérification de la demande de paiement, de la facture et du bon de réception par le personnel des ressources financières;
- Saisie par lot des factures dans le module « Saisie décentralisée des factures (SDF) »;
- Approbation électronique par le gestionnaire autorisé.

Lorsque le traitement de la demande de paiement est complété, la demande est transférée automatiquement dans le module des comptes à payer du Service des finances qui procédera ultérieurement à l'émission du chèque selon l'échéance de la facture qui découle des conditions de paiement inscrites sur la facture.

Considérant que le processus de traitement des factures diffère selon qu'il y a ou non un bon de commande, nous avons examiné les délais moyens de paiement pour chacun de ces types de traitement, et ce, pour chacune des conditions de paiement avec escompte.

Ainsi, parmi les 16 867 factures comportant des conditions de paiement avec escompte, nous observons que les factures avec bon de commande représentent 94 % du nombre total, alors que celles sans bon de commande représentent seulement 6 % (voir le tableau 3). Les résultats de cette comparaison révèlent aussi que le délai moyen total est plus important dans le cas des factures avec bon de commande, soit 36,9 jours, comparativement à un délai moyen total de 33,1 jours pour les factures sans bon de commande.

Par contre, bien que les factures sans bon de commande semblent être traitées et payées plus rapidement, une seule condition de paiement sur les 19 (5 %) a été respectée en ce qui a trait au délai maximal et au délai d'escompte accordés par le fournisseur. Pour 4 conditions de paiement sur 19 (21 %), le délai maximal accordé par le fournisseur a été respecté sans toutefois que la Ville soit en mesure de se prévaloir de l'escompte. Pour la majorité des conditions de paiement (11/19 ou 58 %), ni le délai maximal accordé par les fournisseurs (p. ex. net 30 jours), ni le délai pour se prévaloir de l'escompte (p. ex. 10 jours, 15 jours) n'ont pu être respectés. Finalement, pour 3 conditions de paiement sur 19 (16 %), le calcul des délais moyens ne nous a pas fourni l'évidence que les délais d'escompte avaient été respectés.

**Tableau 3 – Délais moyens de paiement des factures
avec ou sans bon de commande comportant des escomptes
(11 premiers mois de 2011)**

Index	Conditions de paiement avec escompte	Factures avec bon de commande		Factures sans bon de commande	
		Délai moyen de paiement (en jours)	N ^{bre} de factures	Délai moyen de paiement (en jours)	N ^{bre} de factures
T1	0,5 % 10 jours, net 30 jours	35,3	3	0,0	0
T2	1 % 10 jours, net 30 jours	35,1	729	27,8	61
T3	1 %, le 10 du mois suivant, net le 20 du mois suivant	28,4	35	0,0	0
T4	1 % 15 jours, net 30 jours	35,5	284	0,0	0
T5	1 % le 15 du mois suivant, net 30 jours	38,7	60	55,3	15
T6	1 % 20 jours, net 30 jours	34,6	484	47,5	2
T7	1 % 30 jours, net 30 jours	41,2	38	30,3	3
T8	1 % le 15 du mois suivant	44,4	255	49,7	4
T9	1,25 % 10 jours, net 30 jours	41,8	181	0,0	0
T10	1,5 % 10 jours, net 30 jours	84,2	4	64,0	1
T11	10 % 30 jours, net 30 jours	44,9	9	67,0	1
T12	2 % 10 jours, 1 % 15 jours, net 30 jours	24,1	1 972	37,0	1
T13	2 % 10 jours, net 30 jours	44,5	1 263	25,8	149
T14	2 % 10 jours, net 90 jours	91,0	1	0,0	0
T15	2 % 15 jours, net 30 jours	37,7	2 032	31,0	189
T16	2 % 30 jours, net 31 jours	33,1	39	42,9	24
T17	2 % 30 jours, net 45 jours	34,8	1 863	35,0	51
T18	2 % 30 jours, net 60 jours	45,0	19	28,6	12
T19	2 % 5 jours, net 30 jours	26,0	1	0,0	0
T20	2 % le 10 du mois suivant, net 30 jours	36,8	1 613	34,2	188
T21	2 % le 15 du mois suivant	41,1	3 487	37,0	88
T22	2 % le 15 du mois suivant, net 30 jours	39,2	678	37,6	8
T23	2 % le 20 du mois suivant	36,6	663	35,0	233
T24	2,2 % 30 jours, net 30 jours	180,0	2	0,0	0
T25	3 % 15 jours, net 30 jours	20,5	12	0,0	0
T26	3 % à la réception, 2 % 10 jours, 1 % 15 jours, net 30 jours	46,7	103	96,0	1
T27	5 % 10 jours, net 30 jours	72,2	4	25,0	1
T28	7 % le 20 du mois suivant	81,0	1	0,0	0
Délai moyen total des conditions de paiement avec escompte		36,9	15 835 (94 %)	33,1	1 032 (6 %)

Compte tenu de tels résultats, nous avons entrepris d'examiner plus en détail les délais de paiement réels à partir d'un échantillon de 28 factures provenant de sept unités d'affaires. Pour l'une des unités d'affaires, nous avons examiné quatre factures sans bon de commande, alors que dans chacune des six autres unités, nous avons examiné quatre factures avec bon de commande. De plus, notre échantillon était composé de sept factures ayant permis à la Ville de bénéficier d'un escompte, soit 1 facture pour

chaque unité d'affaires, et de 21 factures pour lesquelles il n'a pas été possible de se prévaloir d'un escompte. Les factures de notre échantillon se répartissaient comme l'indique le tableau 4, en fonction des délais de paiement réels, soit la différence entre la date de la facture et la date du paiement.

**Tableau 4 – Délais réels de paiement pour les 28 factures
faisant l'objet de notre échantillon
(11 premiers mois de 2011)**

Délai (en jours)	Nombre de factures ayant permis de bénéficier d'un escompte		Nombre de factures n'ayant pas permis de bénéficier d'un escompte	
	Avec bon de commande	Sans bon de commande	Avec bon de commande	Sans bon de commande
0 à 10	1			
11 à 20	1			
21 à 30	1	1	6	1
31 à 40	2		2	1
41 à 50	1		4	1
51 à 60			1	
61 à 70			1	
71 à 80			3	
81 à 90			1	
Nombre total de factures	6	1	18	3

L'analyse des délais réels de paiement s'est faite par comparaison de différentes dates : date de la facture, date de réception de la facture, date de saisie de la facture, date de blocage, date de déblocage et date du chèque. Cette analyse nous a permis de calculer des délais à l'égard de la réception de la facture, de sa saisie, du blocage et du déblocage, et du paiement. Dans les sections suivantes, nous ferons état de nos observations au regard des tests effectués correspondant aux 28 factures sélectionnées (voir l'annexe 4.2).

DÉLAIS DE RÉCEPTION

Les délais de réception correspondent à la différence entre la date de la facture et sa date de réception par l'unité d'affaires. Nous avons d'abord examiné ces délais de

réception pour évaluer dans quelle mesure ils étaient imputables à la Ville ou encore au fournisseur.

Nos travaux de vérification révèlent les résultats suivants :

- 19 des 28 factures (68 %) ne comportaient pas l'évidence de la date à laquelle elles avaient été reçues;
- 9 des 28 factures (32 %) comportaient l'évidence de la date à laquelle elles avaient été reçues :
 - Parmi celles n'ayant pas permis à la Ville de bénéficier d'un escompte :
 - 3 factures démontraient l'estampillage d'une date correspondant à un délai de plus de 10 jours (12, 19 et 38 jours pour les tests n^{os} 13, 8 et 9),
 - 2 factures démontraient l'estampillage d'une date correspondant à un délai variant de 5 à 7 jours (tests n^{os} 11 et 10),
 - les factures sans bon de commande n'affichaient pas de meilleurs délais que celles avec bon de commande;
 - Parmi celles ayant permis de bénéficier d'un escompte :
 - 3 factures démontraient l'estampillage d'une date dans un délai de 6 à 7 jours de la date de la facture (tests n^{os} 1, 2 et 7),
 - 1 facture démontrait l'estampillage d'une date dans un délai d'une journée de la date de la facture (test n^o 6).

Concernant les factures comportant l'évidence de l'estampillage d'une date, nous constatons que les cinq factures reçues dans un délai de cinq à sept jours ne nous permettent pas de faire un lien direct avec la possibilité de prendre ou non un escompte. En effet, dans trois cas il a été possible de bénéficier d'un escompte, alors que dans deux autres cas cela n'a pas été possible. Par contre, dans le cas des trois factures reçues plus de 10 jours après la date de la facture, nous constatons que l'escompte a été perdu. Dans deux de ces cas, la facture a été reçue au-delà même du délai d'escompte, soit après un délai de 19 et de 38 jours.

Une telle situation pourrait s'expliquer par le fait que certains fournisseurs ne transmettent pas toujours promptement leurs factures après leur émission. Elle pourrait également être attribuable au fait que les unités d'affaires, à qui les fournisseurs

transmettent leurs factures, n'apposent pas promptement la date de réception de la facture. Nous n'avons pu déterminer précisément qui, des fournisseurs ou des unités d'affaires, avait entraîné le délai. Cependant, des délais de réception de 12, 19 et 38 jours nous portent à croire que la responsabilité pourrait être partagée.

S'il était démontré que le délai de réception des factures est imputable aux fournisseurs, nous sommes d'avis que des démarches devraient être entreprises auprès de ceux-ci pour qu'ils acheminent promptement leurs factures à la Ville afin qu'elle puisse bénéficier des escomptes dans un délai raisonnable (p. ex. la réception de factures en ligne). Cependant, pour pouvoir entreprendre de telles démarches, nous sommes d'avis que la date de réception des factures devrait être systématiquement et promptement estampillée.

Par contre, s'il était démontré qu'une partie des délais incombe aux unités d'affaires, une sensibilisation devrait être faite auprès de ces dernières sur l'importance de réduire au minimum ce délai, car le plus tôt est reçue la facture, meilleures sont les chances de bénéficier de l'escompte accordé.

DÉLAIS DE SAISIE

La saisie des factures est effectuée soit par le Service des finances, soit par les unités d'affaires, selon qu'il y a ou non un bon de commande. Les délais de saisie correspondent à la différence entre la date de réception de la facture et sa date de saisie dans l'application SIMON. Nous n'avons pu calculer, pour l'ensemble des factures, la différence entre ces deux dates puisqu'une proportion importante des factures ne démontrait pas avec évidence leur date de réception. Par contre, nous avons obtenu les résultats suivants :

- Parmi les 7 factures ayant permis de bénéficier d'un escompte :
 - 2 factures (28,5 %) ont été saisies à l'intérieur du délai d'escompte accordé, soit 10 jours ou 15 jours, selon le cas (tests n^{os} 4 et 6),
 - 3 factures (43 %) ont été saisies dans un délai variant de 4 à 11 jours de la réception de la facture; 1 facture était sans bon de commande (test n^o 1), alors que les 2 autres (tests n^{os} 2 et 7) étaient avec bon de commande,

- 2 factures (28,5 %) ont été saisies dans un délai de 23 jours (test n° 5) et de 43 jours (test n° 3) de la date de la facture; pour ces 2 cas, l'escompte pouvait être pris en payant avant le 15 du mois suivant;
- Parmi les 21 factures n'ayant pas permis de bénéficier d'un escompte :
 - 3 factures (14 %) sans bon de commande ont été saisies dans un délai variant de 1 à 13 jours de la date de réception (tests n°s 8, 9 et 10); pour 2 de ces cas (tests n°s 8 et 9), l'escompte avait déjà été perdu avant la réception de la facture,
 - 2 factures (10 %) avec bon de commande ont été saisies dans un délai de 29 jours (test n° 11) et de 65 jours (test n° 13) de la date de réception de la facture,
 - 15 factures (71 %) avec bon de commande ont été saisies dans un délai supérieur au délai d'escompte accordé (10, 15, 20 jours ou le 10 du mois suivant avec les tests n°s 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 et 28),
 - 1 facture (5 %) a été saisie à l'intérieur du délai d'escompte calculé à partir de la date de la facture (test n° 16).

En ce qui concerne les sept factures ayant permis de bénéficier d'un escompte, elles ont été saisies dans un délai variant entre 4 jours de la date de réception et 43 jours de la date de la facture. Ces délais démontrent qu'il est bien possible de payer des factures dans un délai permettant de bénéficier des escomptes. Par contre, dans le cas de la facture ayant été payée dans un délai de 43 jours (test n° 3), l'escompte a pu être obtenu parce que le délai d'escompte était plus éloigné (15 du mois suivant).

En ce qui concerne les 21 factures n'ayant pas permis de bénéficier d'un escompte, nos constatations font abstraction de 2 factures pour lesquelles l'escompte avait déjà été perdu avant la réception de la facture. Pour les 19 autres factures, nous constatons que les délais de saisie étaient trop longs pour que la Ville puisse bénéficier d'un escompte. Afin que des améliorations puissent être apportées au processus, nous avons voulu déterminer quelles unités d'affaires étaient en cause. Dans le cas des trois factures sans bon de commande, elles ont été reçues et traitées par l'unité d'affaires requérante qui est par le fait même responsable du délai. Par contre, dans le cas des 18 factures avec bon de commande, nous avons constaté deux problèmes.

La première est que toutes les factures n'ont pas été reçues en premier lieu par le Service des finances comme le prévoit la directive sur le traitement des factures et l'émission des chèques. En effet, des factures ont été reçues par les unités d'affaires requérantes avant d'être transmises au Service des finances pour la saisie dans SIMON. Une telle pratique allonge les délais de saisie et réduit les chances de bénéficier de l'escompte accordé par les fournisseurs. Selon les renseignements obtenus, près de 50 % des factures avec bon de commande seraient reçues par les unités d'affaires au lieu d'être acheminées directement au Service des finances.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, cette pratique est contraire au projet de directive sur le traitement des factures et l'émission des chèques. Or, comme le Service des finances est responsable d'assurer le suivi de cette directive et de toute procédure qui en découle ainsi que de procéder à une évaluation périodique, nous sommes d'avis qu'il devrait évaluer l'ampleur de cette pratique sur les délais de paiement et d'escompte afin de recommander la meilleure façon de faire. Si les résultats démontrent qu'il est toujours approprié que toutes les factures avec bon de commande soient transmises au Service des finances, un rappel devrait alors être fait auprès des unités d'affaires pour qu'elles se conforment à la directive. Par contre, s'il était démontré que les délais de paiement pourraient être plus courts si les unités d'affaires recevaient certaines factures (p. ex. pour les services professionnels), la directive devrait alors être modifiée en ce sens. Dans un cas comme dans l'autre, nous croyons cependant que le Service des finances devrait prendre les mesures qui s'imposent pour faire approuver officiellement cette directive à la suite des modifications apportées.

Le deuxième problème est que le Service des finances traite des factures avec bon de commande (achats de biens et services) inférieures à 1 000 \$. Précisons que lorsque les unités d'affaires requérantes procèdent à l'acquisition de biens et services, elles ont le choix, à cause du seuil monétaire, de saisir elles-mêmes ces factures dans le module « Saisie décentralisée des paiements » ou encore de créer des bons de commande. Dans le cas où elles optent pour la seconde possibilité, une telle situation entraîne une charge de travail accrue des ressources affectées à la saisie au Service des finances et risque d'avoir des conséquences sur les délais de paiement. Parmi les 18 factures de

notre échantillon n'ayant pas permis de bénéficier d'escomptes, 11 d'entre elles étaient inférieures au seuil de 1 000 \$. Nous sommes d'avis que le Service des finances, comme responsable de la mise en œuvre et du suivi de la procédure sur la saisie décentralisée, devrait évaluer la pertinence de rendre obligatoire pour les unités d'affaires requérantes l'utilisation de la saisie décentralisée des factures. Par le fait même, le Service des finances devrait également évaluer la pertinence de revoir à la hausse le montant du seuil monétaire visé par la saisie décentralisée des factures.

Bien que nous ne l'ayons pas observé dans notre échantillon, un autre problème a été porté à notre attention. Selon les renseignements obtenus, des fournisseurs transmettent des factures au Service des finances sans faire référence au numéro de bon de commande émis par l'unité d'affaires requérante. Cette pratique aurait été source de délai en ce qui concerne la saisie des factures car, dans une telle situation, des démarches doivent être réalisées auprès des unités d'affaires pour qu'elles créent le bon de commande ou en fournissent le numéro correspondant et qu'elles procèdent à la saisie des biens et services dans SIMON. Rappelons qu'une facture n'est admissible au paiement qu'à la suite du jumelage de ces documents. Ce problème a fait l'objet en décembre dernier d'un communiqué du Service des finances à l'intention des unités d'affaires pour les sensibiliser sur la bonne pratique et aussi pour les informer qu'à compter de février 2012 les factures sans référence à des bons de commande seraient retournées au fournisseur. Nous sommes d'avis que le Service des finances doit effectuer un suivi rigoureux sur cette pratique pour que des correctifs soient apportés.

DÉLAIS DE BLOCAGE ET DE DÉBLOCAGE

Le jumelage automatique du bon de commande, de la réception et de la facture est nécessaire pour permettre l'émission du chèque. Lorsqu'il y a des renseignements manquants, le système crée un blocage de la facture et aucun paiement n'est alors possible. Le délai de blocage et de déblocage correspond à la différence entre la date de blocage et celle de déblocage. Ce délai survient après la saisie des factures par le Service des finances et précède le paiement. Nous avons voulu évaluer dans quelle mesure ces délais contribuaient au fait de ne pas bénéficier des escomptes. Or, nous

avons observé que 5 des 28 factures examinées (17 %) ont été bloquées à la suite de leur saisie dans SIMON. Deux de ces factures ont été débloquées le jour même, deux autres dans un délai de un jour alors qu'une facture a été débloquée dans un délai de 13 jours (test n° 28).

Sur la base de notre échantillon, nous concluons que des actions sont entreprises, de façon générale, assez rapidement par les unités d'affaires requérantes pour débloquer les factures. Cependant, comme nous avons constaté un cas pour lequel le délai a été plus long, nous croyons qu'un suivi rigoureux doit quand même être exercé sur la résolution de ces blocages.

DÉLAIS D'ÉMISSION DES CHÈQUES

Une fois la facture saisie dans l'application SIMON, c'est le système qui gère les délais et les dates. Un chèque est émis quatre à cinq jours avant la date d'échéance. Le délai d'émission d'un chèque correspond à la différence entre la date à laquelle la facture devient admissible au paiement et la date d'émission du chèque.

Nous avons observé que dans 3 cas (tests n^{os} 10, 17 et 25) sur les 28 (11 %), la date à laquelle la facture est devenue admissible au paiement correspondait à celle à laquelle la Ville aurait pu bénéficier d'un escompte. Pour ces cas, nous sommes d'avis que ce sont les délais de réception et de saisie qui n'ont pas été gérés de façon à pouvoir bénéficier des escomptes alloués par les fournisseurs.

En conclusion, l'analyse des délais réels que nous avons réalisée nous indique que les délais de paiement ne sont pas respectés dans la majorité des cas. Ces délais sont parfois largement dépassés au point d'annihiler toute possibilité d'obtenir un escompte. Les moyens mis en œuvre en vue de permettre à la Ville de faire des économies fondées sur l'obtention des escomptes sur achats sont insuffisants et pas assez efficaces.

Il n'existe pas de procédure particulière permettant de repérer et de traiter avec diligence les factures avec escompte. Cela est valable aussi bien concernant les unités

d'affaires que le Service des finances. Les unités d'affaires ne sont pas sensibilisées à l'importance de prendre des actions pour que la Ville bénéficie d'escomptes. Elles n'en voient d'ailleurs pas l'intérêt, car elles n'ont pas de ristournes sur les économies réalisées.

Nous avons cependant observé que si les factures sont traitées avec diligence, il est tout à fait possible de prendre les escomptes consentis par les fournisseurs. Pour cette raison, le processus de traitement des factures devrait être revu non seulement de façon à aller chercher le maximum d'économies possibles, mais également pour qu'une gestion plus serrée des délais de paiement permette à la Ville d'avoir une meilleure image comme « payeur ».

À cet égard, nous avons constaté un intérêt manifeste de la part du chef de division de la Vérification et du paiement des factures du Service des finances à améliorer le processus de traitement des factures pour réduire les délais de paiement. Pour preuve, un comité de travail portant sur l'amélioration des processus de traitement des factures a été créé en décembre dernier. Il regroupe le Service des finances et des responsables de la gestion des ressources financières de quelques unités d'affaires. Deux réunions ont été tenues et visaient à sensibiliser les unités d'affaires en vue d'uniformiser les pratiques. Nous encourageons le Service des finances à poursuivre cette initiative.

3.1.B. Recommandations

Nous recommandons au Service des finances de prendre les moyens nécessaires pour réduire les délais de traitement des factures afin de permettre à la Ville de bénéficier des escomptes accordés par les fournisseurs. Ces moyens devraient notamment consister à :

- **sensibiliser l'ensemble des unités d'affaires à l'effet d'indiquer systématiquement la date de réception des factures pour permettre une analyse ultérieure des délais;**
- **sensibiliser l'ensemble des unités d'affaires à l'effet d'inciter les fournisseurs à transmettre rapidement leurs factures;**

- prendre rapidement en charge les factures transmises par les fournisseurs afin de réduire au minimum le délai de réception;
- évaluer l'ampleur sur les délais de paiement de la pratique selon laquelle les factures avec bon de commande transitent par les unités d'affaires avant d'être transmises aux fins de saisie au Service des finances et à voir, s'il y a lieu, à apporter des modifications à ce mode de fonctionnement;
- évaluer la pertinence de rendre obligatoire pour les unités d'affaires requérantes l'utilisation de la saisie décentralisée des factures pour les types de paiement et les montants visés par la procédure s'appliquant;
- évaluer la possibilité de revoir à la hausse le montant du seuil monétaire visé par la saisie décentralisée des factures;
- évaluer périodiquement l'ampleur sur les délais de paiement de tout autre problème lié au traitement des factures et à l'émission des chèques;
- suivre rigoureusement les blocages de factures dans l'application SIMON et à faire les représentations nécessaires auprès des unités d'affaires;
- modifier, s'il y a lieu, les encadrements administratifs sur le traitement des factures et l'émission des chèques et à les faire approuver par l'autorité nécessaire.

3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Pour la sensibilisation des bonnes pratiques recommandées, la Direction de la comptabilité et du contrôle financier rencontre régulièrement les chefs de division des ressources financières de toutes les unités d'affaires pour discuter de problèmes communs. Nous profiterons de ces rencontres pour sensibiliser notre clientèle à l'amélioration des processus de traitement des factures. (**Échéancier prévu : mai 2012**)

De plus, le comité de travail "Amélioration des processus de traitement des factures" mis en place à la fin de 2011 demeurera en vigueur en 2012 afin de convenir des meilleures pratiques, dont :

- augmenter et imposer l'utilisation de la saisie décentralisée des factures (SDF) pour certaines catégories de dépenses;

- *évaluer l'augmentation des limites monétaires de la SDF. (Échéancier prévu : un premier rapport des modifications apportées sera produit au plus tard en juin 2012)*

Nous créerons des rapports de gestion dans le Bureau d'affaires (entrepôt de données provenant des domaines d'affaires "approvisionnement" et "finances" du système SIMON) afin d'accentuer notre suivi auprès de notre clientèle sur :

- *les blocages de factures;*
- *les délais de paiement par fournisseur. » (Échéancier prévu : octobre 2012)*

3.2. DÉLAIS DE PAIEMENT DES FACTURES COMPORTANT LA CONDITION DE PAIEMENT « IMMÉDIAT »

3.2.A. Contexte et constatations

Sur les 41 conditions de paiement disponibles dans l'application SIMON, nous avons constaté l'existence de la condition de paiement « immédiat ». Cela signifie que le paiement des factures comportant cette condition de paiement est exigible dès la réception de la facture et devrait être effectué comptant sans contrepartie incitative pour la Ville.

Au cours de notre vérification, nous avons voulu évaluer l'importance des factures de fournisseurs externes enregistrées avec une telle condition de paiement, de même que leurs délais de paiement réels. Ce choix est justifié par le fait que les fournisseurs externes constituent la catégorie auprès de laquelle la Ville peut raisonnablement négocier des conditions de paiement avec escompte.

Le nombre total de factures payées selon la condition de paiement « immédiat » s'élève à 127 714 ou 34,8 % du nombre total des factures payées pour la période de 11 mois se terminant le 23 novembre 2011. Afin de nous concentrer sur les fournisseurs de biens et services, puisqu'ils constituent la catégorie auprès de laquelle la Ville peut bénéficier de conditions de paiement avec escompte, nous avons éliminé les factures d'employés et les factures internes (p. ex. le Service de police de la Ville de Montréal [SPVM], la Commission des services électriques de Montréal [CSEM]). Un nombre de

52 601 factures, ou 41 % des factures avec la condition de paiement « immédiat », a donc été considéré aux fins de notre analyse. Ces factures comprennent aussi bien les fournisseurs de services d'utilité publique (p. ex. Bell, TELUS, Hydro-Québec, Gaz Métro) que les autres fournisseurs externes de biens et services.

Nous avons par la suite réparti ces factures par strates en fonction de leur délai de paiement réel (voir le tableau 5). L'examen des données de ce tableau nous permet de tirer les conclusions qui suivent :

- Moins de 1 % des factures avec la condition de paiement « immédiat » sont effectivement payées à la date indiquée;
- 16 % de ce type de factures sont payées dans un délai de 1 à 10 jours, totalisant un délai moyen de 6 jours, et 9 % sont payées dans un délai de 11 à 15 jours;
- 29 % de ce type de factures sont payées dans un délai variant de 16 à 30 jours;
- 45 % des factures avec la condition de paiement « immédiat » sont payées au-delà de 30 jours avec une moyenne de 77 jours.

Tableau 5 – Délais moyens de paiement des factures payées selon la condition de paiement « immédiat » (fournisseurs de biens et services externes) (11 premiers mois de 2011)

	Paiement le même jour	1 à 10 jours	11 à 15 jours	16 à 30 jours	> 30 jours	Total
Nombre de factures	453	8 508	4 962	15 032	23 646	52 601
% du nombre de factures	1 %	16 %	9 %	29 %	45 %	100 %
Délai moyen de paiement	0 jour	6 jours	13 jours	23 jours	77 jours	44 jours

Ces chiffres démontrent que 13 923 factures (26 %) ont été payées à l'intérieur d'un délai réel de 15 jours. Il est donc possible d'effectuer le paiement des factures dans un délai assez court. En effet, si 1 % des factures ont pu être payées dans la même journée, que 16 % l'ont été dans un délai de 1 à 10 jours et 9 %, dans un délai de 11 à 15 jours, il devient donc possible que les conditions de paiement avec escompte (« 2/10, net 30 » et « 2/15, net 30 ») soient respectées de sorte que l'on puisse se prévaloir d'un escompte si des efforts sont consentis. Par le fait même, il serait possible de respecter toutes les autres conditions de paiement qui sont moins contraignantes.

De plus, de tels résultats nous amènent à nous interroger sur l'effet que peut avoir le traitement rapide de cette catégorie de factures sur le traitement des autres factures, dont celles étant susceptibles de donner droit à un escompte.

Par ailleurs, au cours de notre vérification, nous avons voulu nous assurer que la saisie des factures de la condition de paiement « immédiat » était appuyée par une inscription sur les factures concernant une telle condition de paiement. Nous avons également voulu voir dans quelle mesure la saisie de la condition de paiement « immédiat » correspondait à celle inscrite par le fournisseur au moment de son inscription au fichier des fournisseurs. Pour ce faire, nous avons sélectionné 10 factures saisies avec la condition de paiement « immédiat ».

D'une part, la comparaison entre la condition de paiement inscrite dans l'application SIMON à la suite de la saisie de la facture et celle figurant sur la facture elle-même révèle des différences dans 8 cas sur 10. En effet :

- 7 factures sur les 10 (70 %) n'indiquaient aucune condition de paiement;
- 1 facture sur les 10 (10 %) indiquait la condition de paiement « net 30 jours ».

D'autre part, la comparaison entre les conditions de paiement inscrites dans l'application SIMON et les conditions de paiement enregistrées au fichier des fournisseurs par ces derniers au moment de leur inscription indique également des différences dans 9 cas sur 10. En effet, les conditions de paiement figurant au fichier des fournisseurs indiquaient dans les neuf cas la condition de paiement « net 30 jours ». Dans 1 cas sur les 10, le fichier des fournisseurs affichait la condition de paiement « immédiat », ce qui correspondait à l'information saisie dans SIMON.

Selon les renseignements obtenus, au moment de la saisie d'une facture dans l'application SIMON, la condition de paiement qui apparaît est celle enregistrée au fichier des fournisseurs. Cependant, l'agent payeur a la possibilité de la modifier sans pour autant changer le fichier des fournisseurs. Par conséquent, malgré le fait que la plupart des factures examinées n'indiquaient aucune condition de paiement et que le fichier des fournisseurs affichait quant à lui la condition de paiement « net 30 jours »

pour les fournisseurs concernés, les agents payeurs ont procédé à la saisie de la condition de paiement « immédiat » dans l'application SIMON.

Nous sommes d'avis que la possibilité de modifier une condition de paiement au moment de la saisie des factures permet certes d'accélérer le traitement lorsque des différences sont constatées entre la facture et le fichier des fournisseurs. Cependant, une telle pratique présente un risque d'émettre des paiements plus rapidement que demandés, sans que la Ville en tire un quelconque bénéfice. Ainsi, pour les neuf factures présentant des différences, les délais de paiement réels étaient les suivants : cinq factures payées en moins de 10 jours, trois factures payées dans un délai de 11 à 15 jours et une facture payée dans un délai de 29 jours, ce qui consiste en un traitement privilégié par rapport aux conditions de paiement enregistrées dans le fichier des fournisseurs.

De plus, une telle pratique a pour inconvénient de modifier des conditions de paiement au moment de la saisie des factures sans que le fichier des fournisseurs soit mis à jour.

En conclusion, nous sommes d'avis que le Service des finances devrait prévoir dans ses encadrements administratifs que l'utilisation de la condition de paiement « immédiat » soit restreinte au moment de la saisie des factures. Par ailleurs, il est souhaitable que le fichier des fournisseurs reflète des renseignements à jour puisqu'il s'agit de la référence officielle des fournisseurs enregistrés de la Ville. Or, comme il incombe au fournisseur de s'inscrire au fichier des fournisseurs et de mettre à jour son dossier, nous croyons que l'unité d'affaires responsable de la saisie des factures devrait s'assurer que le requérant demande au fournisseur de procéder à cette mise à jour lorsque la situation le demande.

3.2.B. Recommandations

Nous recommandons au Service des finances de désigner les fournisseurs ayant bénéficié de paiements selon la condition de paiement « immédiat » et de communiquer les renseignements aux unités d'affaires responsables des achats afin que soient entreprises des négociations visant à obtenir des conditions de paiement avec escompte.

Nous recommandons également au Service des finances de prévoir dans ses encadrements administratifs sur le traitement des factures et l'émission des chèques que :

- le recours à la condition de paiement « immédiat » soit limité à des factures particulières afin de permettre à la Ville d'en tirer avantage;
- les unités d'affaires responsables de la saisie des factures s'assurent que les requérants demandent aux fournisseurs de mettre à jour leurs conditions de paiement lorsque la situation le requiert afin de maintenir à jour le fichier des fournisseurs à titre de référence officielle.

3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Avec la collaboration de la Direction de l'approvisionnement, une révision sera effectuée afin de revoir la philosophie des conditions de paiement dans le fichier des fournisseurs et de s'assurer que pour tout fournisseur de biens et services ayant la condition de paiement "immédiat" cette dernière soit aussi approuvée par nous. De plus, nous ferons un suivi mensuel de ce dossier. » (Échéancier prévu : octobre 2012)

« Avec la collaboration de la Direction de l'approvisionnement, une révision sera effectuée afin de revoir la philosophie des conditions de paiement dans le fichier des fournisseurs. Notre orientation est que les fournisseurs n'auront plus la possibilité de choisir le terme "immédiat" sans contrepartie. Un fournisseur voulant être payé en moins de 30 jours devra nous accorder un escompte, sinon la condition "net 30 jours" ou selon la norme sera la seule possibilité. L'ensemble des unités d'affaires de la Ville seront sensibilisées à cette nouvelle philosophie. » (Échéancier prévu : octobre 2012)

3.3. OBJECTIFS ET RAPPORTS DE GESTION

3.3.A. Contexte et constatations

L'établissement d'objectifs mesurables doit permettre d'orienter la gestion des délais de paiement (traitement des factures et émission des chèques). Par la suite, des mécanismes de reddition de comptes systématiques et permanents doivent exister afin

d'évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Pour ce faire, il est nécessaire de produire des rapports de gestion périodiquement.

Au moment de notre vérification, des objectifs mesurables n'avaient pas été établis (p. ex. réduire les délais de saisie de X jours pour les conditions de paiement avec escompte). Néanmoins, l'application SIMON permet de produire des rapports de gestion prédéfinis. Ainsi, nous avons relevé différents types de rapports qui peuvent être exploités par les gestionnaires en vue de constater les anomalies et de normaliser les délais de paiement des factures. À titre d'exemple, ces rapports sont produits :

- « Liste des factures bloquées » : ce rapport a pour but de permettre un meilleur suivi des factures bloquées dans le module des comptes fournisseurs de SIMON. À partir de cette information, il est facile de reconnaître les factures nécessitant une intervention de la part d'un service ou d'un arrondissement ou encore de la part de l'équipe des comptes à payer du Service des finances.
- « Factures jamais validées » : ce rapport fournit la liste des factures saisies dans le système SIMON qui n'ont jamais été validées. Le suivi des factures jamais validées permet d'éviter des retards de paiement aux fournisseurs.
- « Analyse des saisies de factures » : ce rapport de contrôle, principalement destiné au Service des finances, permet d'analyser si les factures ont été comptabilisées plus d'une fois en fonction du numéro de la facture, de la date de la facture ou simplement du montant de la facture. La sélection des factures est faite selon une plage déterminée de dates de création des factures.
- « Délais de paiement par fournisseurs » : ce rapport statistique est réservé à la Division de la vérification et du paiement des factures du Service des finances. Pour chacun des fournisseurs, il présente le nombre de factures enregistrées, le délai de saisie et le délai de paiement pour une période donnée.

Bien que ces rapports de suivi soient accessibles sur demande, nos travaux de vérification indiquent que peu de rapports auraient été analysés de façon périodique au cours de la dernière année.

Par contre, à l'aide des données provenant de l'application SIMON, le chef de division de la Vérification et du paiement des factures produisait ponctuellement un rapport

statistique sur les délais de paiement par processus. Ce rapport détermine, pour une période donnée, les délais de saisie et de paiement pour les factures traitées par le Service des finances, par les unités d'affaires ainsi que pour les factures internes. Ce rapport permettait également de comparer deux périodes pour évaluer la variation des délais.

Selon les renseignements obtenus, des mécanismes de reddition de comptes formelle portant sur la gestion des délais de paiement n'étaient pas en place. Par conséquent, les rapports mentionnés précédemment étaient utilisés à des fins de gestion interne de la Division de la vérification et du paiement des factures et n'étaient pas communiqués à la direction du service. Pourtant, au moment de notre vérification, une copie du rapport statistique sur les délais de paiement par processus révélait que le délai de paiement moyen pour les 10 premiers mois de 2011 était supérieur de 4,8 jours comparativement à celui de la même période l'année précédente (42,7 jours par rapport à 37,9 jours).

Nous sommes d'avis que ces rapports ne sont pas suffisants pour mesurer les délais de paiement en fonction des catégories des conditions de paiement (avec escompte, paiement immédiat ou sans escompte). Ces rapports ne sont également pas suffisants pour que les gestionnaires des différentes unités d'affaires puissent évaluer leur rendement dans le processus de traitement des factures et orienter la gestion des délais de paiement dans la perspective d'aller chercher des économies en conditions de paiement avec escompte. N'étant pas liés à des objectifs mesurables, ces rapports ne permettent pas de démontrer leur atteinte.

3.3.B. Recommandations

Nous recommandons au Service des finances d'établir des objectifs mesurables visant à améliorer les délais de paiement des factures et plus particulièrement de celles comportant des escomptes afin de permettre à la Ville d'aller chercher des économies en matière d'escompte et d'améliorer son image comme « agent payeur ».

Nous recommandons également au Service des finances de produire des rapports de gestion comportant une information utile et suffisante pour mesurer l'atteinte des objectifs établis afin de permettre une prise de décisions éclairée.

3.3.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Préparation de nouveaux rapports de gestion permettant de :

- suivre le traitement des factures des fournisseurs bénéficiant d'un escompte;
- dresser la liste des fournisseurs ayant des délais de paiement supérieurs à 45 jours et de rencontrer ces derniers ainsi que les unités d'affaires concernées. »
(Échéancier prévu : novembre 2012)

« Préparation de nouveaux rapports de gestion démontrant l'évolution des délais de paiement à la suite des améliorations apportées au processus de traitement des factures. » (Échéancier prévu : novembre 2012)

3.4. DISTRIBUTION DES CHÈQUES À LA SUITE DE LEUR ÉMISSION

3.4.A. Contexte et constatations

Le projet de directive sur le traitement des factures et l'émission des chèques, datant de 2006, prévoit que toute émission de chèque se fait par le Service des finances. Il y est également prévu que, selon le groupe de paiement déterminé au moment de l'inscription de la facture dans le module « Demande de paiement – SIMON », le chèque est envoyé :

- soit à l'unité d'affaires requérante au sein des services et des arrondissements par courrier interne :
 - pour y joindre des documents de soutien avant la mise à la poste,
 - pour le remettre exceptionnellement au bénéficiaire;
- soit au fournisseur par la poste.

Au cours de notre vérification, nous avons voulu évaluer dans quelle mesure les chèques étaient directement transmis aux requérants. Pour les 11 premiers mois de l'année 2011, nous avons constaté que près de 80 % des factures ont été payées à des fournisseurs externes par chèques envoyés par la poste sous la responsabilité du

Service des finances. De plus, 13 % des factures ont été payées à des groupes de paiement internes (p. ex. la CSEM, le SPVM, la Division de la sécurité [de la Direction des immeubles]) ou encore concernaient les remises à la source de salaires. Finalement, nous avons constaté que pour 7 % des factures payées, les chèques avaient été remis directement aux requérants. Nous avons dénombré 42 requérants différents, composés aussi bien d'unités d'affaires au sein des services centraux que des arrondissements.

Nous avons par la suite examiné la nature des chèques directement remis à 12 arrondissements et à deux unités d'affaires parmi les services centraux. La nature des paiements les plus importants concerne principalement des subventions à des organismes sans but lucratif ou des subventions et commandites pour des événements sociaux, sportifs ou culturels. Notre examen démontre aussi que des chèques adressés à des fournisseurs sont remis à quelques arrondissements.

Dans le cas des chèques adressés à des fournisseurs, nous sommes d'avis que cette pratique visant à remettre directement les chèques aux requérants est susceptible d'allonger les délais selon lesquels les fournisseurs recevront leurs paiements. Par ailleurs, nous sommes d'avis qu'une telle pratique enfreint les règles de séparation des tâches au cours du processus d'approvisionnement, de réception et de paiement des biens et services. Un chèque ne doit être remis ni à une personne qui a participé au processus d'autorisation de dépenser, ni à une personne ayant participé à une quelconque étape de la demande de paiement. Nous sommes d'avis que tous les chèques émis par le Service des finances devraient être envoyés directement aux bénéficiaires par la poste. À cet effet, le Service des finances devrait modifier sa directive sur le traitement des factures et l'émission des chèques en conséquence.

3.4.B. Recommandations

Nous recommandons au Service des finances de :

- **s'assurer que tous les chèques émis à titre de paiements courants sont envoyés par la poste directement aux bénéficiaires afin de démontrer hors de tout doute le respect des règles de séparation des tâches;**

- **modifier sa directive sur le traitement des factures et l'émission des chèques en conséquence.**

3.4.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

*« Nous sensibiliserons de nouveau les unités d'affaires à cette situation. Nous rappellerons aux unités administratives l'importance de la séparation des tâches et nous procéderons à l'application de la recommandation de la mise à la poste des chèques tout en évaluant la situation selon les besoins des unités. **(Échéancier prévu : communiqué et rencontre avant juillet 2012)***

*Toutefois, dans de rares cas, nous croyons que cela peut être justifié, quoique exceptionnel. Nous modifierons la directive en indiquant que les chèques émis devront être envoyés directement aux bénéficiaires par la poste et nous préciserons les cas d'exception qui devront être approuvés par un gestionnaire responsable de l'unité et le chef de la Division de la vérification et du paiement des factures. » **(Échéancier prévu : novembre 2012)***

3.5. PERSPECTIVES D'AMÉLIORATION DES DÉLAIS DE PAIEMENT

3.5.A. Contexte et constatations

Nous avons mentionné dans les sections précédentes que des efforts devraient être consentis pour réduire les différents délais composant les délais de paiement pour être en mesure de bénéficier des escomptes accordés par les fournisseurs. Nous avons aussi mentionné que les achats en biens et services payés selon la condition de paiement « immédiat » devraient faire l'objet, dans la mesure du possible, de négociations auprès des fournisseurs concernés pour que la Ville puisse bénéficier d'escomptes.

En ce qui concerne les factures ne comportant pas de conditions de paiement avec escompte, à l'exclusion de la condition de paiement « immédiat », et représentant une proportion de plus de 60 % des factures payées, nous avons calculé les délais moyens de paiement pour les 12 conditions de paiement prévues à leur égard dans le fichier des fournisseurs. Le tableau 6 montre que le délai moyen de paiement pour ce groupe

de conditions de paiement est de 46 jours. Pour chacune des conditions de paiement, le délai moyen réel dépasse le délai accordé par les fournisseurs.

Tableau 6 – Délais moyens par conditions de paiement sans escompte (11 premiers mois de 2011)

Index	Conditions de paiement	Délai moyen (en jours)
T29	Net 10 jours	40,7
T30	Net 15 jours	44,5
T31	Net 20 jours	44,6
T32	Net 21 jours	32,4
T33	Net 25 jours	47,4
T34	Net 30 jours	45,9
T35	Net 45 jours	51,5
T36	Net 60 jours	65,0
T37	Net 75 jours	79,9
T38	Net 90 jours	116,2
T39	Net le 15 du mois suivant	48,4
T40	Net le 25 du mois suivant	62,0
Délai moyen total des conditions de paiement sans escompte		46,0

Il est vrai que la Ville ne perd pas d'escomptes pour ces factures puisque de telles conditions de paiement n'ont pas été convenues avec les fournisseurs concernés. Par contre, la Ville s'expose au paiement de pénalités de retard et par surcroît une telle situation nuit à l'image de la Ville comme « payeur ».

Nous nous sommes entre autres interrogés sur la possibilité d'obtenir des escomptes de paiement dans le cas où les biens et services sont acquis au moyen d'appels d'offres publics ou sur invitation. Pour ce faire, nous avons examiné les documents normalisés d'appels d'offres afin d'évaluer si des clauses étaient déjà prévues pour informer les soumissionnaires de la possibilité d'accorder des escomptes sur achats. Nous avons repéré dans le cahier des clauses générales, pour les biens et services autres que professionnels, des clauses portant sur les conditions de paiement :

Paragraphe 6.1

« Les conditions de paiement sont “net trente (30) jours” de la date de la réception de la facture ou de la fourniture des services ou livraison des biens au point de destination prévu par la Ville, selon la plus tardive des deux dates. En conséquence, toute autre condition de paiement ne sera pas opposable à la Ville. »

Paragraphe 6.2

« Malgré le paragraphe 6.1, les soumissionnaires ont la possibilité d'offrir des escomptes de paiement en fonction de délais très précis indiqués à la section A des renseignements complémentaires, point 1. Ces escomptes ne sont pas pris en compte dans l'évaluation des soumissions, mais lieront l'adjudicataire, le cas échéant. »

Il est donc possible de permettre aux soumissionnaires d'accorder des escomptes sur achats. Cependant, selon les renseignements obtenus, peu de fournisseurs se seraient prévalus à ce jour de cette possibilité.

Néanmoins, à la lecture de ces clauses générales portant sur les conditions de paiement, nous constatons qu'elles font référence à un mode de calcul dont le point de départ correspond à la date de réception de la facture. Il s'agit là d'une différence notable sur la façon de calculer le délai de paiement généralement utilisée par le système SIMON (date de facture). Il est indéniable que le choix de cette méthode influencerait sur le délai de paiement et pourrait, en principe, accroître le montant des escomptes consentis par les fournisseurs en offrant à la Ville plus de flexibilité pour acquitter ses dépenses.

D'autre part, nous avons constaté que les clauses liées aux conditions de paiement n'existent pas dans les documents d'appels d'offres des services professionnels ou encore d'exécution de travaux. Cette situation n'incite pas les fournisseurs à accorder des escomptes sur paiement. Précisons que ces deux types d'appels d'offres (services professionnels et exécution de travaux) ne relèvent pas de la Direction de l'approvisionnement, mais plutôt des unités d'affaires responsables concernées (p. ex. la Direction des travaux publics, le Service de l'eau, les arrondissements). Puisque la normalisation de ces documents d'appels d'offres est en cours, nous sommes d'avis que des clauses portant sur les conditions de paiement devraient être

prises en considération. De telles clauses seraient favorables à la Ville, pourvu que des efforts soient entrepris pour réduire les délais de paiement.

Par ailleurs, au moment de notre vérification, nous avons constaté l'amorce de certains gestes. Ainsi, selon les renseignements obtenus, le Service des finances et la Direction de l'approvisionnement ont tenu une rencontre en février dernier pour discuter notamment de l'épuration des conditions de paiement ainsi que de la possibilité de remplacer la condition de paiement « immédiat » par une autre condition de paiement générant plutôt de l'escompte.

Nous avons également constaté que la Direction de l'approvisionnement et le Service des finances ont conjointement mis en place, depuis février 2012, un nouveau processus d'achats pour le sel de déglacage. En effet, les unités d'affaires doivent commander par téléphone et conserver le bon de livraison au moment de la réception. Le fournisseur transmet un état de compte hebdomadaire au Service des finances pour paiement dans les 10 jours de la réception de l'état de compte. Selon les renseignements obtenus, cette nouvelle démarche devrait permettre de bénéficier d'un escompte sur paiement.

Comme il s'agit d'une nouvelle façon de faire, nous sommes d'avis qu'une évaluation devra être réalisée par les intervenants concernés afin de déterminer dans quelle mesure il a été possible de respecter les délais de paiement et de bénéficier des escomptes attendus. Si les résultats sont concluants et que l'environnement de contrôle est aussi fiable, la Direction de l'approvisionnement pourrait alors envisager d'étendre cette pratique à d'autres ententes d'achats collectives.

En conclusion, compte tenu des délais de paiement réels et des conséquences qu'ils peuvent avoir sur l'image de la Ville, nous croyons qu'une sérieuse réflexion doit être entreprise sur le sujet afin de trouver des pistes de solution permettant de réduire ces délais. La Ville pourrait notamment explorer d'autres modes de fonctionnement susceptibles de la mettre en meilleure position pour négocier avec ses fournisseurs actuels ou futurs des conditions de paiement permettant de bénéficier d'escomptes au

moment du paiement. À titre d'exemple, elle pourrait envisager la réception ou encore le paiement des factures en ligne.

3.5.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction de l'approvisionnement et au Service des finances :

- de poursuivre leurs discussions sur les conditions de paiement afin d'améliorer la gestion des délais de paiement et ainsi permettre à la Ville de bénéficier des escomptes accordés par les fournisseurs;
- d'évaluer les résultats du nouveau processus d'achats mis en place à l'égard du sel de déglçage afin de déterminer dans quelle mesure il aura été possible de respecter les délais de paiement pour bénéficier des escomptes attendus et de voir, s'il y a lieu, à étendre cette pratique à d'autres ententes d'achats collectives;
- d'explorer d'autres modes de fonctionnement concernant la réception des factures, leur traitement ou encore leur paiement et de modifier, s'il y a lieu, les façons de faire actuelles afin de réduire les délais de paiement.

Nous recommandons à la Direction générale de statuer sur le mode de calcul à retenir pour établir les délais de paiement de façon uniforme afin d'offrir à la Ville une plus grande flexibilité pour acquitter ses dépenses.

De plus, nous recommandons à la Direction générale d'évaluer la pertinence d'inclure, dans les documents normalisés d'appels d'offres (services professionnels et exécution des travaux), des clauses générales portant sur les conditions de paiement afin de permettre aux fournisseurs d'offrir des escomptes en fonction des délais de paiement.

3.5.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

- **DIRECTION DE L'APPROVISIONNEMENT**
« Désigner le Service des finances et la Direction de l'approvisionnement comme coresponsables de présenter à la Direction générale une démarche favorisant l'amélioration des délais de paiement. (*Échéancier prévu : juin 2012*)

Au bénéfice des coresponsables, faire préciser la recommandation afin d'en assurer la bonne compréhension. (Échéancier prévu : juin 2012)

Évaluer, avec des représentants des divers domaines d'affaires, les délais de paiement cibles en matière :

- de biens et services;*
- de services professionnels;*
- d'exécution de travaux. (Échéancier prévu : septembre 2012)*

Rédiger, pour approbation par la Direction générale, une directive portant sur les responsabilités propres à chaque intervenant dans le traitement des documents de paiement et les cibles à atteindre. (Échéancier prévu : novembre 2012)

Approbation et implantation de la directive. » (Échéancier prévu : décembre 2012)

- **SERVICE DES FINANCES**

« Il est effectivement primordial d'avoir une étroite collaboration entre la Direction de l'approvisionnement et le Service des finances. Toutefois, ces deux partenaires ne peuvent améliorer certains processus d'achats et de paiement des factures sans l'appui de l'équipe responsable des systèmes informatisés ORACLE/SIMON et la volonté des fournisseurs de respecter nos façons de faire. Une rencontre d'étape sera organisée pour établir des objectifs communs (Direction de l'approvisionnement et Service des finances) pour les prochaines ententes d'achats. » (Échéancier prévu : juin 2012)

- **DIRECTION GÉNÉRALE**

1) *« La Direction de l'approvisionnement a reçu le mandat d'évaluer le mode de calcul actuel et de soumettre au directeur général les avenues de solutions retenues. » (Échéancier prévu : décembre 2012)*

2) *« La Direction de l'approvisionnement évaluera la pertinence et les façons d'inclure dans les documents normalisés d'appels d'offres (services professionnels et exécution des travaux) des clauses générales portant sur les*

conditions de paiement afin de permettre aux fournisseurs d'offrir des escomptes en fonction des délais de paiement.

Il faut donc amender les clauses existantes de façon à ce qu'elles soient prises en compte dans l'évaluation du volet financier des soumissions selon les étapes suivantes :

- Analyser les clauses existantes;*
- Évaluer une pondération applicable aux escomptes soumis;*
- Évaluer la faisabilité de paiement rapide pour 90 % des factures;*
- Tester auprès des fournisseurs;*
- Amender les clauses existantes et les intégrer aux gabarits. » (Échéancier prévu : décembre 2012)*

4. ANNEXES

4.1. SOMMAIRE DES CONDITIONS DE PAIEMENT (PÉRIODE DU 1^{ER} JANVIER AU 23 NOVEMBRE 2011)

Tableau A – Sommaire des conditions de paiement

Index	Conditions de paiement	N ^{bre} de factures	Montant des achats donnant droit à un escompte	Montant des achats ne donnant pas droit à un escompte	Escompte maximal accordé	Escompte pris
T1	0,5 % 10 j, net 30 j	3	2 682 \$		13 \$	0 \$
T2	1 % 10 j, net 30 j	790	865 388 \$		8 654 \$	643 \$
T3	1 % le 10 mois du suivant, net le 20 du mois suivant	35	27 965 \$		280 \$	16 \$
T4	1 % 15 j, net 30 j	284	149 679 \$		1 497 \$	296 \$
T5	1 % le 15 du mois suivant, net 30 j	75	24 497 \$		245 \$	168 \$
T6	1 % 20 j, net 30 j	486	604 876 \$		6 049 \$	770 \$
T7	1 % 30 j, net 30 j	41	483 960 \$		4 840 \$	2 259 \$
T8	1 % le 15 du mois suivant	259	73 317 \$		733 \$	448 \$
T9	1,25 % 10 j, net 30 j	181	25 277 \$		316 \$	0 \$
T10	1,5 % 10 j, net 30 j	5	7 313 \$		110 \$	0 \$
T11	10 % 30 j, net 30 j	10	13 166 \$		1 317 \$	356 \$
T12	2 % 10 j, 1 % 15 j, net 30 j	1 973	218 311 \$		4 366 \$	892 \$
T13	2 % 10 j, net 30 j	1 412	1 177 374 \$		23 547 \$	2 668 \$
T14	2 % 10 j, net 90 j	1	16 \$		0 \$	0 \$
T15	2 % 15 j, net 30 j	2 221	853 227 \$		17 065 \$	2 823 \$
T16	2 % 30 j, net 31 j	63	16 451 \$		329 \$	183 \$
T17	2 % 30 j, net 45 j	1 914	1 023 589 \$		20 472 \$	10 699 \$
T18	2 % 30 j, net 60 j	31	22 597 \$		452 \$	360 \$
T19	2 % 5 j, net 30 j	1	3 160 \$		63 \$	0 \$
T20	2 % le 10 du mois suivant, net 30 j	1 801	813 676 \$		16 274 \$	6 810 \$
T21	2 % le 15 du mois suivant	3 575	898 751 \$		17 975 \$	9 277 \$
T22	2 % le 15 du mois suivant, net 30 j	686	510 675 \$		10 214 \$	6 715 \$
T23	2 % le 20 du mois suivant	896	299 280 \$		5 986 \$	3 591 \$
T24	2,2 % 30 j, net 30 j	2	25 290 \$		556 \$	0 \$
T25	3 % 15 j, net 30 j	12	185 228 \$		5 557 \$	2 086 \$
T26	3 % à la réception, 2 % 10 j, 1 % 15 j, net 30 j	104	103 247 \$		2 065 \$	1 746 \$
T27	5 % 10 j, net 30 j	5	49 279 \$		2 464 \$	0 \$
T28	7 % le 20 du mois suivant	1	7 257 \$		508 \$	0 \$
Total pour les factures avec escompte		16 867	8 485 528 \$		151 947 \$	52 806 \$
T29	Net 10 j	2 685		13 183 110 \$		0 \$
T30	Net 15 j	3 000		7 355 466 \$		0 \$
T31	Net 20 j	224		231 676 \$		0 \$
T32	Net 21 j	347		276 343 \$		0 \$
T33	Net 25 j	79		144 122 \$		0 \$
T34	Net 30 j	212 285		319 146 275 \$		0 \$
T35	Net 45 j	1 427		10 034 503 \$		0 \$
T36	Net 60 j	712		1 584 172 \$		0 \$
T37	Net 75 j	222		553 982 \$		0 \$
T38	Net 90 j	6		16 981 \$		0 \$
T39	Net le 15 du mois suivant	1 573		3 490 359 \$		0 \$
T40	Net le 25 du mois suivant	2		23 068 \$		0 \$
Total pour les factures sans escompte à l'exception de la condition de paiement « immédiat »		222 562		356 040 057 \$		0 \$
T41	Immédiat	127 714		2 324 155 824 \$		0 \$
Total général		367 143	2 688 681 409 \$		151 947 \$	52 806 \$

STATISTIQUES

- Nombre de factures dont les conditions de paiement donnaient droit à un escompte : 16 867.
- Proportion des factures ayant des conditions de paiement avec escompte : 4,6 %.
- Nombre de factures ayant la condition de paiement « immédiat » : 127 714.
- Proportion des factures ayant la condition de paiement « immédiat » : 34,8 %.

4.2. ANALYSE DES DÉLAIS DE PAIEMENT – FACTURES SÉLECTIONNÉES

**Tableau B – Analyse des délais de paiement
(Délais en nombre de jours)**

Test	Conditions de paiement	Montant de la facture	Délai de réception ¹	Délai de saisie ²	Délai de blocage et de déblocage ³	Délai d'émission du chèque ⁴	Délai réel	Délai prévu ⁵
Factures ayant permis de bénéficier d'un escompte								
Facture sans bon de commande								
1	2 % le 20 du mois suivant	447,02 \$	7	4	s.o.	19	30	45
Factures avec bon de commande								
2	2 % le 10 du mois suivant, net 30 j	1 656,57 \$	6	7	s.o.	20	33	40
3	2 % le 15 du mois suivant	6 890,18 \$	n.d.	43	s.o.	1	44	45
4	2 % 15 j, net 30 j	223,29 \$	n.d.	7	s.o.	5	12	30
5	2 % le 15 du mois suivant	1 281,98 \$	n.d.	23	s.o.	1	24	45
6	2 % 10 j, net 30 j	1 777,23 \$	1	7	s.o.	1	8	30
7	2 % le 15 du mois suivant	2 237,62 \$	6	11	s.o.	14	31	45
Factures n'ayant pas permis de bénéficier d'un escompte								
Factures sans bon de commande								
8	2 % 15 j, net 30 j	278,12 \$	19	13	s.o.	1	33	15/30
9	2 % 10 j, net 30 j	157,80 \$	38	1	s.o.	3	42	10/30
10	2 % 15 j, net 30 j	906,53 \$	7	8	0	11	26	15/30
Factures avec bon de commande								
11	2 % 15 j, net 30 j	1 084,57 \$	5	29	s.o.	0	34	30
12	2 % 10 j, net 30 j	243,34 \$	n.d.	92	s.o.	3	95	30
13	2 % le 20 du mois suivant	549,81 \$	12	65	1	0	78	45
14	2 % 10 j, net 30 j	384,78 \$	n.d.	40	s.o.	1	41	30
15	2 % le 10 du mois suivant, net 30 j	227,43 \$	n.d.	58	s.o.	2	60	40
16	2 % le 15 du mois suivant	1 403,56 \$	n.d.	17	s.o.	25	42	45
17	2 % 10 j, net 30 j	245,66 \$	n.d.	7	s.o.	19	26	30
18	2 % le 20 du mois suivant	393,87 \$	n.d.	27	s.o.	15	42	45
19	2 % 10 j, net 30 j	1 143,72 \$	n.d.	14	s.o.	14	28	30
20	2 % le 10 du mois suivant, net 30 j	1 737,36 \$	n.d.	57	13	1	71	40
21	1 % 15 j, net 30 j	1 379,58 \$	n.d.	63	s.o.	0	63	30
22	1 % 20 j, net 30 j	118,66 \$	n.d.	24	s.o.	2	26	30
23	2 % le 15 du mois suivant	211,65 \$	n.d.	35	s.o.	6	41	45
24	1 % 20 j, net 30 j	338,55 \$	n.d.	78	s.o.	2	80	30
25	2 % 15 j, net 30 j	338,55 \$	n.d.	13	0	14	27	30
26	2 % 10 j, net 30 j	1 379,46 \$	n.d.	20	s.o.	7	27	30
27	1 % 10 j, net 30 j	882,68 \$	n.d.	31	s.o.	1	32	30
28	2 % le 10 du mois suivant, net 30 j	5 353,34 \$	n.d.	12	1	13	26	40

¹ Délai de réception : nombre de jours entre la date de la facture et la date de réception de la facture.

² Délai de saisie : nombre de jours entre la date de réception de la facture et la date de saisie dans SIMON. Lorsque la date de réception est non déterminée, le délai de saisie correspond à la différence entre la date de la facture et la date de saisie.

³ Délai de blocage et de déblocage : nombre de jours entre la date de blocage et la date de déblocage.

⁴ Délai d'émission du chèque : nombre de jours entre la date de saisie de la facture ou la date de déblocage et la date de paiement.

⁵ Délai prévu : nombre de jours maximal accordés par le fournisseur en fonction de la condition de paiement.

n.d : non déterminé.

s.o. : sans objet.